
دليل المديرين لعبور الأزمة
محمود شومان
LEAP IN COSULTING
ADVISOR
مكتبة
الحبر الإلكتروني
@bookkn
advisor

دليل المدربين لعبور الأزمة

محمود شومان

في هذا الكتاب

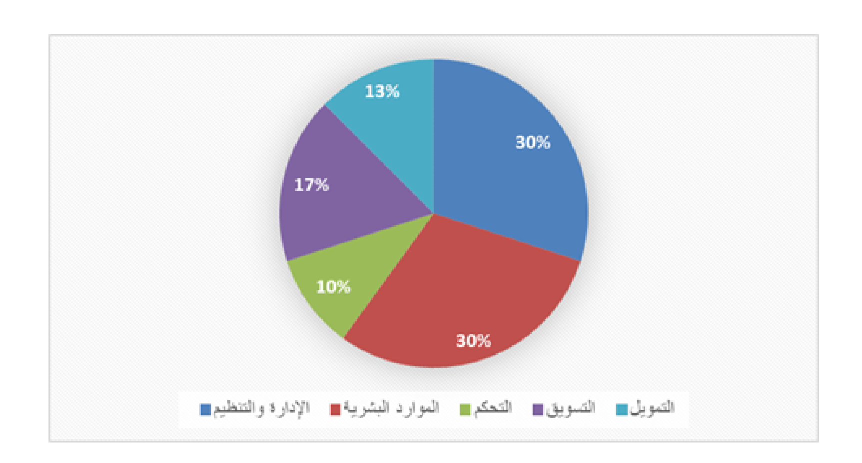
عن هذا الكتاب

تبسيط علوم إدارة المخاطر والأزمات ليناسب كافة شرائح الشركات المتضررة لم يكن عملاً سهلاً، استندنا في بناء هذا التوصيات للمدراء وأصحاب الشركات والمشروعات، على كبرى المراجع العالمية الموثوقة؛ تجدونها مرفقة في قائمة المصادر. قمنا بترجمة نصائحهم وتوصياتهم في شكل قرارات وإجراءات عملية مبسطة؛ لتسهيل مهمة المدراء والرؤساء في تحسين معدل استجابتهم للأزمة الحالية، وعلاج أوجه الخلل إن وجدت. كما وضعنا روابط المقالات والدراسات داخل كل إجراء لمزيد من التفاصيل.

صممنا الدليل بشكل مبسط وتفاعلي بحيث يمكن لكل مدير في أي نوع من قطاعات العمل الاستفادة من الإجراءات التي تتقاطع مع طبيعة عمله أو حجم مؤسسته. فسواء كانت شركتك صغيرة أو كبيرة، مؤسسة ربحية أو غير ربحية.. ستجد حتماً في الإجراءات ما يخدم عملك.

كما ألحقنا بنهاية الكتاب نماذج من تقييم تأثير الأزمة على مراحل الشركات والاستثمار بمختلف درجاتها.

يشمل هذا الدليل؛ توصيات في 5 محاور أساسية هي: الموارد البشرية - الإدارة والتنظيم -التحكم - التسويق والتمويل، والشكل المرفق يوضّح الوزن النسبي (العددي) للإجراءات.


30%
30%
10%
17%
13%
الإدارة والتنظيم
الموارد البشرية
التحكم
التسويق
التمويل

تأثير الوباء العالمي



منذ أعلنت منظمة الصحة العالمية في 11 مارس 2020 أن وباء كورونا يمثل جائحة عالمية، والعالم يعيش في صدمة وزلزال كبير لم يشهده منذ الحرب العالمية الثانية.

الإغلاق الاقتصادي وتحول الدول والمدن إلى بقاع جغرافية معزولة عن بعضها بسبب توقف حركة التنقل الداخلية والخارجية.. تعليق الأنشطة التجارية لوقف تسلسل العدوى والتحكم في مقدار الانتشار.. توقف سلاسل التوريد وازدياد البطالة.. كلها وغيرها الكثير مثّل أوجه الشلل التي أصاب العالم فجأة.

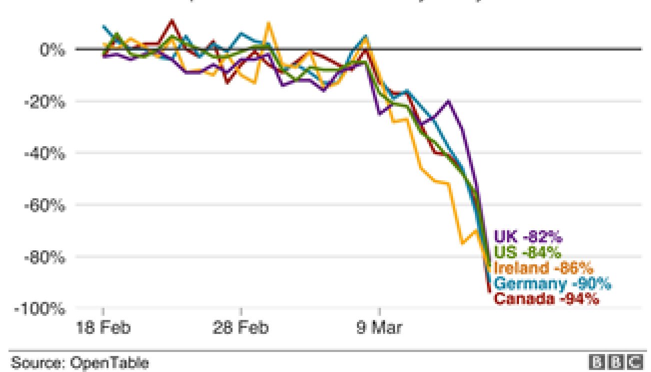
ينشأ الركود الاقتصادي عادة بسبب 3 أزمات، وكلها اجتمعت في أزمة كورونا الحالية:

1- **أزمة الطلب:** بسبب الخوف من العدوى وتطبيقا لآليات التباعد الاجتماعي وتنفيذا لقرارات أغلب الدول بتقييد الحركة والحظر، يتجنب الناس المتاجر ومراكز التسوق، ويمتنعون عن زيارة المطاعم وقاموا بإلغاء العطلات وما إلى ذلك.

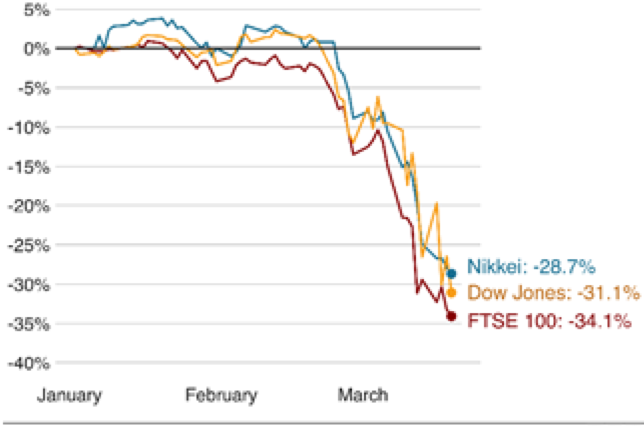
2- **أزمة العرض والتوريد:** لأن هذا المرض معدٍ، فقد أدي إلى فقدان وخسارة اليد العاملة والتي أثرت بدورها على القدرات الإنتاجية. حتى العمال الأصحاء لا يذهبون للعمل خوفًا من الإصابة. كبرى الدول المنتجة والمصدرة توقفت مصانعها، وحركة طيرانها.. وتأثرت كل الدول المستوردة بطبيعة الحال. تمثل الصين الاقتصاد الثاني عالميا بعد الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يزيد ناتجها المحلي الإجمالي عن 14 تريليون دولار، وتبلغ صادراتها نحو 2.5 تريليون دولار، ما يشكل نسبة 12.5% من صادرات العالم.

3- أزمة سوق المال والسيولة:

أزمتي الطلب والعرض تعني انخفاض المبيعات للشركات، بينما تبقى مصروفاتها ثابتة تقريباً، والنتيجة هي خسارة الأرباح وندرة السيولة. تجلت الأزمة بشكل أكبر في انخفاض الأسعار في أسواق الأسهم. فالخوف من الخسائر المحتملة سرّع بيع الأسهم وانخفضت قيمة الأصول.



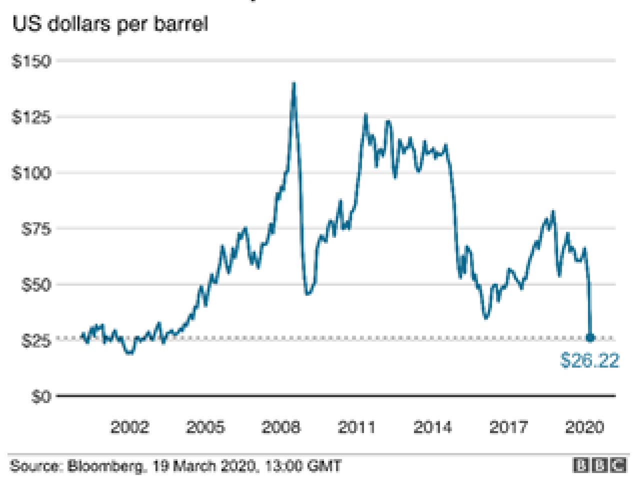
على سبيل المثال، صناعة السيارات التي كانت واحدة من الأسوأ تضررا حتى الآن. كانت أولى ضحايا الأزمة شركة هيونداي، التي أغلقت مصانع السيارات في كوريا الجنوبية. وربما تشهد شركات صناعة السيارات في الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة اضطراباً مماثلا.



بينما أعلنت شركة Apple عن تعديلات على توقعات إيراداتها للربع القادم، في حين قالت أمازون أنها رتبت خططها تحسبًا لأزمة التوريد المتوقعة من الصين.

وفقًا لبعض الإحصائيات الموضحة،

فقد تضررت سوق الأسهم بشدة في أعقاب أزمة كورونا، وشهدت قاعات التداول صدمات كبيرة واضطرابات في شراء وبيع الأسهم. تأثر توريد وبيع المطاعم في جميع أنحاء العالم. وانخفضت أسعار النفط إلى أدنى مستوياتها منذ سنوات.



كيف تأثرت الشركات الصغيرة بالأزمة: إحصائية هامة من شركة جولدمان ساكس









حول الأزمات



ما هي الأزمة:

يوجد العديد من التعريفات لمفهوم الأزمة؛ فهي نقطة تحول مصيرية في مجرى حدث ما، أو هي حدث مفاجئ يفرض عليك اتخاذ قرارات مهمة، أو موقف يخل بالتوازن ويتطلب منك رد فعل لإعادة الموقف إلى طبيعته، أو موقف خطير مربك ومؤثر.

خصائص الأزمات:

1. المفاجئة.
2. التهديد.
3. نقص المعلومات أو الشك (عدم اليقين).

كم من هذه الخصائص تنطبق على أزمة الكورونا؟

4. تحدي/ ضغط الوقت.
5. الإرباك والترقب.
6. الوتيرة المتسارعة أو المتصاعدة.

مراحل إدارة الأزمة:

الطوارئ

مرحلة المفاجئة – الاستجابة العاجلة للرجوع للحالة الأصلية أو الحفاظ على الوضع القائم – عوامل السرعة والأمان

التداعيات

بعد انتهاء الطوارئ وبداية معاجنة التبعات في كافة النطاقات الجغرافية والمالية والسياسية والتنظيمية...الخ

الأزمة الحقيقية ليست في مرحلة الطوارئ، الأزمة تبدأ عندما تنتهي الطوارئ وتبدأ في مواجهة التداعيات

الاستجابة للأزمات:



ينبثق من كل عنصر العديد من المحاور الفرعية، فعلى سبيل المثال.. قد ينبثق من محور الموارد البشرية: حماية العاملين وتأمينهم - التواصل الداخلي - الشفافية - لوائح العمل خلال

الأزمات - ...الخ، وسيتم تفصيل كل ذلك في الإجراءات العملية.

للمزيد، ننصحك بمطالعة هذه الورقة المختصرة عن تأثير الأزمة الحالية من منظور الموارد البشرية.

12 نصيحة يجب أن تنتبه لها إثناء إدارتك للأزمات

1- لا تنتظر المعلومات، كن أول من يعلم وأسرع من يتصرف.

2- الشفافية هي المهمة الأولى للمدراء والقادة في الأزمات.

3- احذر من تفجير الوضع الداخلي بالشركة، كي لا يجتمع عليك أزمتين خارجية وداخلية.

4- التواصل الدائم مع الموظفين هو أحد عواصم الانهيار أثناء الأزمات.

5- الطوارئ هي أقل همومك، يجب أن تفكر في مرحلة التداعيات من الآن.

6- حماية العاملين والتضامن والتعاطف معهم ليست خياراً.

7- التواصل الدوري مع العملاء وعدم الغياب عن الساحة، هو السبيل للحفاظ على الحد الأدنى من المبيعات.

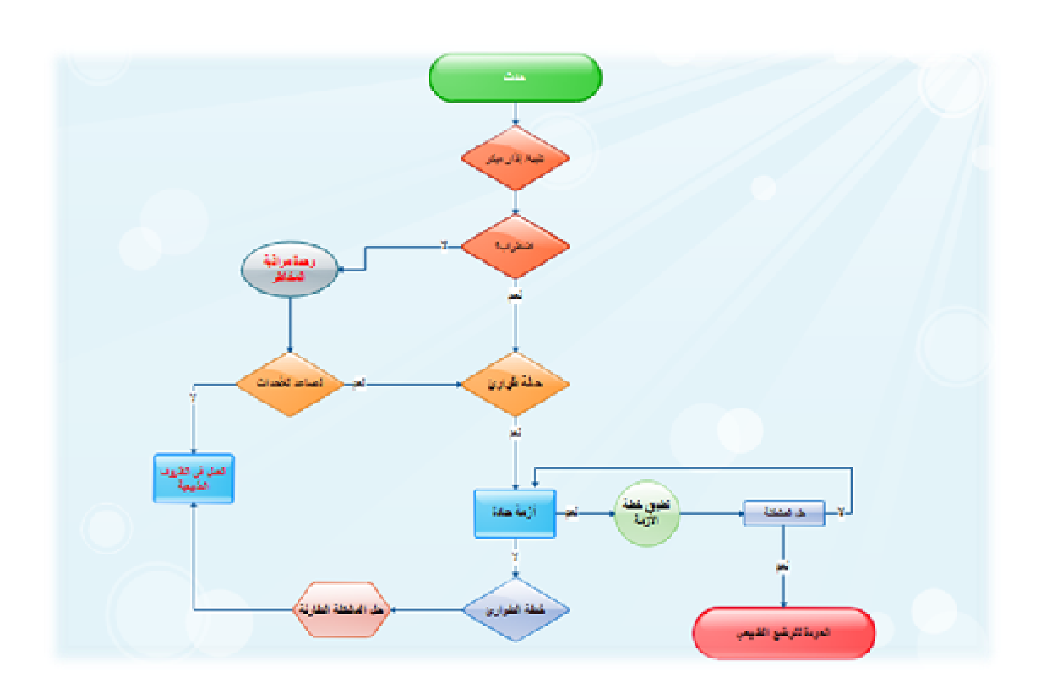
8- الكاش هو الملك: ضمان السيولة المالية في كل الأوقات هي المهمة الحرجة الكبرى.

9- اسمع للمجانين: الموظفين الذين يفكرون خارج الصندوق وما زال لديهم القدرة النفسية على التفكير الإبداعي.

10- الإيمان والصمود، هما كل ما تملك في رصيدك الشخصي لعبور هذه الأزمة.

11- تخلى عن البيروقراطية وافتح مساحات العمل والصلاحيات لكل مستويات العاملين.

12- صياغة السيناريوهات والبدائل من الآن، هي أفضل طريقة لمواجهة التداعيات مستقبلاً.





1. **إدارة المخاطر:** ضع خطة لإدارة المخاطر المستقبلية من الآن لمواجهة تداعيات الأزمة الحالية ومن أجل الاستعداد للمستقبل، تذكر أن سبب التخبط الحالي للعالم في مواكبة الأزمة هو عدم الاستعداد الجيد! يمكنك مراجعة هذا الرابط للاطلاع على أحد نماذج عمل خطة إدارة المخاطر. وهذه المقالة بها نصائح حول منهجية التخطيط المستقبلية. تذكّر أن هذه الأزمة تفاقمت لأنها لم تكن متوقعة أو لأنك لم تكن جاهزاً بخطط ناضجة لإدارة المخاطر. حاول أن تصمّم خطة لما بعد 3 شهور من الآن وبها السيناريوهات المتوقعة ودليل إجراءات للتعامل مع كل سيناريو. إذا كان لديك بعض الوقت، أنصحك بقراءة هذا الكتاب المختصر.

تشمل عملية إدارة المخاطر عادة 3 مراحل:

- **التنبؤ والتحليل:** ما هي المخاطر المتوقعة، أنواع المخاطر، احتمال حدوث كل خطر، تأثير كل خطر، ترتيب المخاطر.
- **الاستجابة والسيناريوهات:** تحديد نوع الاستجابة لكل خطر (التخفيف - التحويل - الطوارئ - التجنب).
- **الإنذار المبكر:** علامات اقتراب الخطر.

خطة الاستجابة	المسؤول	الإنذار المبكر	أوجه تأثيره	احتمالية حدوثه	الخطر

2. **السيولة أهم من الأرباح:** يجب أن تكون جاهزا لمدة 90 يوما من الآن فيما يخص السيولة النقدية التي تغطي التكاليف الأساسية لسير العمل، إذا لم يكن من مهامك التخطيط لهذا الأمر، فيجب أن تطلب من الإدارة العليا الشفافية الكاملة للموقف المالي للشركة ومدى استعدادهم بالسيناريوهات اللازمة.. تستطيع الاطلاع هذه النصائح الإضافية من الرابط.

إدارة التدفقات النقدية لتوفير السيولة لها أوجه كثيرة منها على سبيل المثال: (بيع الأصول أو طرح الأسهم- ضخ أموال من الشركاء أو سحب الاحتياطي - القروض البنكية وغير البنكية- تأجيل التوسعات - إضافة أنشطة ربحية سريعة - المساعدات الحكومية - تقليل المصروفات - جمع المستحقات المستحقة لدى العملاء - تأجيل سداد بعض المستحقات مثل (الضرائب أو الفوائد أو أقساط القروض)، ..... الخ).

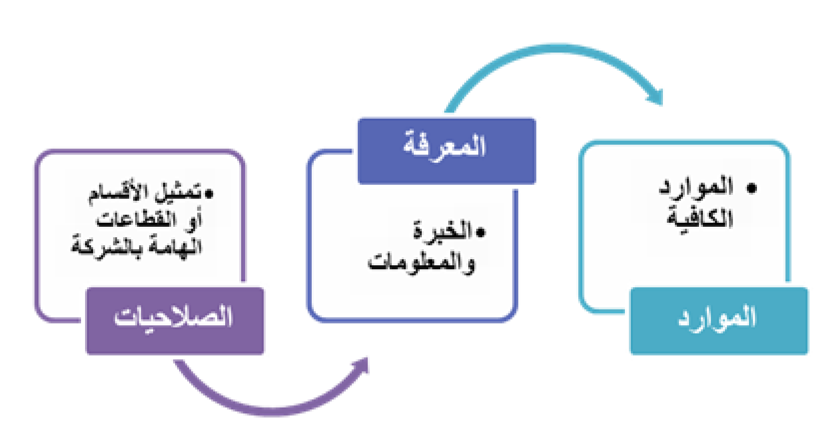


3. **فريق إدارة الأزمة:** يجب أن يكون هناك شخص أو فريق واضح يملك الصلاحيات الكاملة، وليس لديه عوائق بيروقراطية لاتخاذ القرارات وتوجيه العاملين وإدارة

مرحلة الطوارئ، سيكون أمام الفريق عمل الشاق في تحدّي الأزمة، لذلك تحديده مبكراً سيساهم في ترشيد الوقت والمجهود. يمكنك مراجعة هذا المقال لمساعدتك في كتابة مهام فريق إدارة الأزمة. تأكد من توافر الصفات الشخصية للازمة للمرحلة في أعضاء الفريق مثل:

- القدرة الفائقة على التواصل.
- التفكير الإبداعي غير المقيد.
- الرغبة في الإنجاز.
- الثبات الانفعالي والقدرة على التحمل.

ولضمان كفاءة فريق إدارة الأزمة يجب أن تطمئن إلى وجود هذه العوامل الثلاث على الأقل:



4. **صلاحيات مدير الأزمة:** إذا تم تكليفك بإدارة الأزمة يجب أن تطلب من الإدارة العليا أو الشركاء منحك صلاحيات كاملة لإدارة الموقف، تقليلاً للوقت المهدر وإسراعاً في الإنجاز وحفاظاً على سمعة الشركة أمام العاملين والعملاء، في العادة الصلاحيات ليست كلها مادية بحيث يمكن منحها للآخرين بجرة قلم، لكن في

الأزمات يجب أن يكون لديك الصلاحيات المادية على الأقل. تنقسم الصلاحيات على الأغلب إلى 8 أنواع ملموسة ومحسوسة كما في الشكل التالي:



5. **صلاحيات الموظفين:** مثلما يجب أن تطلب صلاحيات كاملة لنفسك لإدارة الأزمة، يجب عليك إعطاء الموظفين المساحة الكافية لإنجاز مهامهم التفصيلية بأكبر قدر من الإبداع وبأقل قدر من البيروقراطية.

6. **الإنذار المبكر:** افصل قائمة علامات الإنذار المبكر عن خطة المخاطر ثم أعلنها للجميع، الإنذار المبكر هي بعض المعايير أو العلامات التي تقوم بتنبيهك قبل وقوع الخطر بفترة كافية تسمح لك بتفعيل خطة الاستجابة. أو هي آلية مراقبة دقيقة لمجموعة من العناصر والعمليات التي تزودك بمؤشرات عن حالة العمل ومدى انحرافها عن الوضع الآمن/الطبيعي. لا يوجد مجموعة محددة من المحاور التي ينبغي لك وضع علامات الإنذار لها فالوضع يختلف من شركة إلى أخرى من صناعة إلى أخرى، على سبيل المثال قد تكون رؤوس العناوين التالية متناسبة لطبيعة عملك:



7. **إدارة الوقت:** الوقت ليس صديقك المقرب؛ لا يجب أن تعتمد عليه في حل مشاكل العمل. عامله كمنافس يتوجب عليك سباقه أو هزيمته. بينما تتسارع الحياة بالجديد كل يوم، ستخسر بكل قرار متأخر أو إجراء مؤجل، وتذكر أن كل يوم يمر ليس فيه عائدات لديك، معناه خسارة فادحة في نهاية الشهر.

8. **تحديثات السوق:** يجب أن تحصل على تقرير يومي عن تحديثات السوق وأخبار الشركات، والوضع الاقتصادي لمجال عملك، وكذلك تذبذبات الأسعار ومقدار العرض والطلب، وغيرها من المعلومات الهامة التي تساعدك على بناء استراتيجياتك.. هناك المئات من المواقع المجانية والمدفوعة لمتابعة التحديثات التخصصية حسب مجالك، كما توفر الحكومات أيضا بعض المواقع الرسمية لأجل ذلك، على سبيل المثال، الغرفة التجارية بدبي تقدم بعض الخدمات في هذا الشأن، يمكنك الاطلاع عليها هنا.

9. **القرارات اليومية بالدولة:** يجب أن تحصل على تحديث يومي عن قرارات الدولة المستجدة في مواجهة الأزمة، سواء كانت اقتصادية أو صحية أو حتى سياسية، حيث ستؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على وضعك بالسوق، احصل على المعلومات من مصادر موثوقة ولا تندمج مع سيل الأخبار غير المفيد أو الذي يمتلأ

بالشائعات. يمكنك متابعة الأخبار المحلية عبر الوكالات الرسمية الموثوقة أو متابعة الأخبار العالمية الاقتصادية عبر موقع ياهو المالي على سبيل المثال.

10. **الخطط التوسعية:** يجب تأجيل الخطط التوسعية للشركة سواء في المقرات أو التعيينات الجديدة أو في الأنشطة، الاستثناء الوحيد أن تكون من القطاعات الخادمة على الأزمة الحالية والطلب عليك متزايد، في هذه الحالة توسّع من أجل موائمة السوق، لكن فكر فيما بعد الأزمة، ماذا ستفعل بالمخزون أو الموظفين الجدد أو المجالات الجديدة التي ابتكرتها!

11. **التواصل مع الموردين والممولين:** احرص على تواصل أسبوعي مع الشركاء والممولين والموردين، لتبادل الآراء وتفنيد المخاوف وإيجاد البدائل بشأن الأزمة الحالية. إذا كنت في مؤسسة تجارية قائمة على الاستيراد، فسيتعين عليك الحوار مع الموردين حول ضمان سلاسة التوريد ومواقيته، والتناقش بشأن أي قوائم أسعار جديدة. كذلك إذا كنت في مؤسسة غير ربحية فسيتعين عليك التواصل مع المتبرعين الأساسيين لمعرفة إمكانات مساهماتهم خلال فترة الأزمة وتوقعاتهم لمقدار الاستدامة.

12. **التواصل مع العملاء:** لا تغب عن ساحة العملاء مهما كلفك الأمر، التواصل الدوري مع العملاء السابقين والمستهدفين هو الضمانة الأولى لتحقيق حد أدني من المبيعات. في هذا الرابط تجد مجموعة من النماذج للتواصل مع الموظفين أو أصحاب المصلحة، وفي هذا المقال نصائح للتعامل مع العملاء والمبيعات وقت الأزمات، وفي هذا المقال الرائع نماذج لرسائل الشركات لعملائها أثناء الأزمة. يجب أن تسأل نفسك هل مندوبي المبيعات بشركتك مؤهلين لإنقاذ الشركة وقت الأزمة؟ في الشكل المرفق أهم العناصر التي يجب أن تتوفر في موظفي المبيعات في هذه الأوقات على وجه الخصوص:



13. **العمل عن بعد:** يجب أن تضمن توفير كافة اللوجيستيات التي يتطلبها العمل عن بعد، سواء كان معدات أو تقنية أو وسائل تواصل. في بعض الأحيان يعجز الموظفين عن حل المشاكل التقنية مما يعطل العمل. يمكنك تحميل دليل العمل من المنزل من هذا الرابط.

14. **لائحة الموارد البشرية:** صياغة لائحة للموارد البشرية سوف توفر عليك الكثير في عملية التواصل مع الموظفين، يجب أن تحتوي اللائحة على حقوق العاملين المادية، وتوصيفاتهم الوظيفية الجديدة إذا كان هناك تعديل في المهام المنوطة بهم، تأكد من أن الجميع متفهم للظروف الحالية التي جعلتك تعدّل في وصفهم الوظيفي. في هذا الرابط يمكنك مطالعة مئات الخبرات من إجراءات الشركات الأمريكية في التعامل مع الموارد البشرية.

15. **تأمين العاملين بالمقرات:** يجب أن تعمل على توفير بيئة عمل آمنة بمقرات العمل، بحيث يطمئن كل العاملين أثناء تأدية وظائفهم، وبحيث تضمن وضع صحي إيجابي للعاملين بما ينعكس على الأداء العام. توفر منظمة الصحة العالمية عبر هذا الرابط تعليمات مختصرة في هذا الشأن. وفي هذا الرابط نموذج مفصل من إرشادات وزارة العمل الأمريكية.

16. **حماية العاملين:** يجب أن تبدي تعاطفك المادي والمعنوي تجاه موظفيك وأسرهم، لأنهم رأس المال الأول لك. يجب أن تقدر مخاوفهم وقلقهم إزاء الوضع الراهن والغامض، وفّر لهم الحد الأدنى من سبل الحماية. لن تحصل على كامل تركيز الموظفين إذا استسلموا لمخاوفهم المادية والمعنوية، أو تركوا لأنفسهم العنان في التفكير في مستقبلهم وتوقعات تعامل الشركة معهم.

17. **التواصل الداخلي:** التواصل اليومي والمكثف مع الموظفين هو السبيل الوحيد للتكاتف الجماعي لعبور الأزمة، لا تغب عن المشهد أبداً بالنسبة لهم، لأن وجودك أمامهم يبعث على الطمأنينة ويشجع على الإنتاج. أولى مواصفات القادة في وقت الأزمات: القدرة الفائقة على التواصل.

18. **مناخ الثقة:** الشفافية والتواصل المكثف وبث روح الأمل بين الموظفين وإشاعة أجواء التفاؤل والصمود، والسماع لشكاوى وطلبات الموظفين، كلها من الأشكال الهامة التي تبعث على الاطمئنان والثقة بين الجميع في كافة المستويات. تعامل مع البشر وفق المراحل الثلاث التي يمر بها أغلبهم:



19. **السماع لأفكار الفريق:** حلول كثيرة لمشاكل العمل كامنة في صدور الموظفين وليس لديهم طريقة للتعبير عنها، يجب أن توفر مناخاً مشجعا لكل الموظفين لإبداء آراؤهم في حل مشاكل الأداء أثناء الأزمة، سواء على مستوى مهامهم الصغيرة أو على مستوى الشركة ككل.

20. **رعاية المرضى:** رعاية وحماية الموظفين مادياً الذين أصابهم المرض سواء بسبب العمل أو لأي سبب آخر، هو واجب أخلاقي لا يمكن تجاهله.

21. **الشفافية:** التواصل الجيد مع الموظفين وإمدادهم بالقرارات الجديدة بالشركة بشفافية كاملة، هو السبيل الوحيد لجعل الموظفين يحملون معك العبء في هذه المرحلة. مواجهة الحقائق معاً أفضل دائماً. ننصحك بمطالعة هذا المقال الرائع حول آليات التواصل الداخلي.

22. **التواصل (الفردي) مع الموظفين:** أغلب البشر يقدرون من يتعاطف معهم، ويحبون أن يروا قادتهم معهم في الأوقات الصعبة، التواصل الجماعي مع الموظفين ليس كافياً، التواصل الفردي له مفعول سحري، تكلم مع كل موظف على حدة إن استطعت، أو كلّف كل مدير قسم بإدارة حوار فردي مع موظفيه افتح حوارا مع كل شخص حول آراؤه في المستقبل ومخاوفه وأحواله، حاول التعاطف معه وحل مشاكله ودفعه إلى التركيز على تجاوز الأزمة على المستوى الشخصي وعلى مستوى العمل.

23. **تسهيل التواصل الأفقي والرأسي:** التواصل المستمر والواضح بين الموظفين بعضهم البعض، وبين الموظفين وإدارتهم، ستوفر الكثير من الأوقات وستنعكس على كفاءة الأداء، يجب أن يكون كل موظف لديه قدرة على الاتصال الإداري ويعلم دائرة التواصل أثناء الأزمة، مع من يتحدث وكيف!

24. **تأهيل العاملين من المنزل:** بعض الموظفين الذين تقرر عملهم من المنزل، يخوضون التجربة للمرة الأولي، يجب أن توفر لهم وعياً أو تدريباً سريعا لآليات العمل عن بعد والتقنيات اللازمة لذلك، وطرق المتابعة والمواقيت، وآليات الاجتماع والتقارير وغيرها. بعض الأفكار تجدها في هذا الدليل للعمل من المنزل عبر الرابط.

25. **بدائل العاملين:** يجب أن تفكر في السيناريوهات الأسوأ بالنسبة لموظفيك في ظل هذا المرض الخطير. ضع تصور لمهام كل موظف وبديلاً له في حال أصابه المرض أو استقال أو تم فصله أو أخذ إجازة طويلة.

26. **متابعة سير العمليات:** في حال قررت العمل من المنزل لبعض الموظفين وإعطاء إجازات أو خفضت أوقات العمل، يجب أن يكون جدول العمل الزمني وطريقة التناوب واضحة للجميع، بحيث لا تنقطع سلسلة العمليات اليومية أو الأسبوعية. يوجد العديد من التطبيقات الذكية التي ترتب مثل هذه الأمور، يمكنك الاستعانة بها لترشيد وقت وجهد المتابعة الملقى عليك، طالع بعضها هنا أو هنا.

27. **حماية وتعويض العاملين ميدانياً:** بعض الموظفين خاصة في الخدمات اليومية والقطاعات الخادمة على الأزمة، يجب أن يكونوا في الشوارع أو مقرات عملهم وسط الازمة. يجب عليك تعويضهم بالمكافآت والدعم النفسي وتوفير كافة سبل الحماية لهم سواء أثناء تأدية عملهم أو في التنقلات.. كما أن بعض الحكومات تفرض أنواعاً من التعويضات المحددة، يمكنك مطالعتها عبر منصات الحكومة بدولتك. في هذا الدليل سياسات مقترحة قد تجد فيها ما يناسب مؤسستك.

28. **مراجعة سياسة التسعير:** يجب أن تعيد التفكير في قائمة أسعار منتجاتك وخدماتك لتلائم الوضع الجديد، تذكر أن أحد أهم تأثيرات الأزمة على الاقتصاد هو انخفاض معدل الطلب، لذلك يجب أن تقدم عروضاً جديدة للعملاء لتحفيزهم على الشراء في هذه الأوقات المقلقة.. قد تجد في هذا الرابط بعض تكتيكات التسعير المفيدة. هناك 3 عوامل يجب أن يكون لديك مؤشرات دائمة عنها:



29. **اجعل الوصول إليك سهلاً:** يجب أن تبسّط من إجراءات وصول العملاء لمنتجاتك، إذا كنت تشترط عمليات تسجيل مطولة مثلا لشراء المنتج، يجب أن تنسف هذه الإجراءات وتقوم بعمل آليات أكثر بساطة وأسرع استجابة. طوّر آليات الدفع الإلكتروني. لا تطلب الكثير من البيانات التي لا داعي لها. لا تختبر صبر العملاء وقت الأزمات!

30. **خدمة العملاء في الأزمات:** أحد أهم العوامل التي تميّز الشركات عن بعضها، هو خدمة العملاء، هذا في الظروف الطبيعية، فماذا عن الازمات؟ يجب أن يكون هناك فريق أو شخص متفرغ للتواصل مع العملاء والإجابة على أسئلتهم وتبديد مخاوفهم بخصوص الشركة والمنتجات والخدمات. لا يجب أن تتم عملية التواصل مع العملاء بعشوائية أو حسب الظروف، ننصحك بالاطلاع على تجربة شركة أمازون في خدمة العملاء، وهي أعلى الشركات في هذا الجانب. كما يجب أن يكون لديك قائمة بالعملاء "الأوفياء" الذين اعتادوا على الشراء منك على مر الزمن، يجب أن توليهم اهتمام أعلى لأنهم سيوفرون عليك الوقت في إقناعهم بالشراء في هذه الفترات. في هذه المقال خطوات عملية في ذات الشأن.

31. التسويق وقت الأزمات: ربما تتغير قنوات التسويق أو تُفرض ظروف جديدة بفعل القرارات الحكومية، أو يكون منتجاتك غير ملحّة للعملاء وقت الأزمات، كل ذلك يفرض عليك تغيير استراتيجيات التسويق لديك، ننصحك بمراجعة منظومة "المزيج التسويقي" لإعادة ترتيب أفكارك وفقا للأوضاع الجديدة. وفي هذا المقال، نماذج مفيدة من استجابة الشركات الصينية للأزمة. وفي هذا المخطط 6 توصيات لاستراتيجيات التسويق وقت الأزمات:

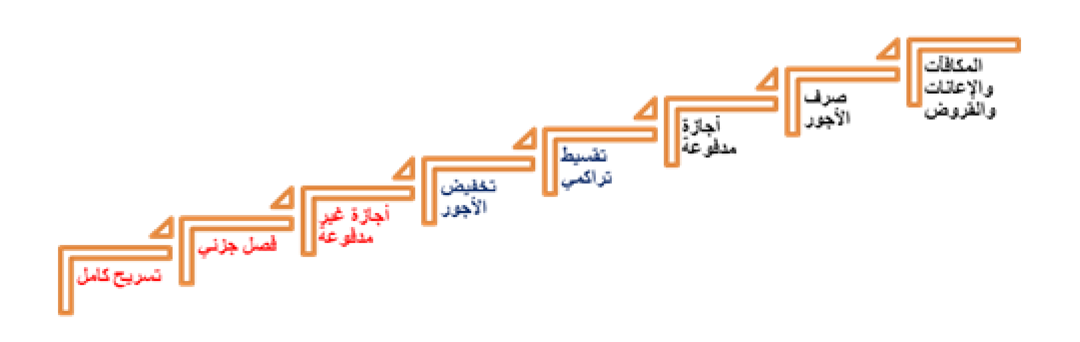


32. **تكتيكات المبيعات:** مثلما يجب عليك تعديل استراتيجيات التسويق، يجب أيضا تعديل تكتيكات المبيعات. تقديم عروض جديدة أو تخفيض الأسعار أو فتح قنوات بيع جديدة أو عمل تحالف مع منافس أو الدخول في شراكة مؤقتة مع آخرين أو استغلال موارد أخرى ...الخ، تذكر دائماً أن معين التكتيكات لا ينضب! في هذا الرابط بعض النصائح عن منهجية الحفاظ على العملاء، وفي هذا الرابط نصائح أخرى لتنشيط المبيعات. على سبيل المثال إذا كنت تبيع منتج غالي الثمن وهناك إحجام من العملاء لدفع السيولة في مقابله، ربما تفكر في وسيلة "التأجير" كحل مؤقت يضمن قدراً من السيولة لديك. مرة أخرى: معين التكتيكات لا ينضب أبداً.

33. **مستحقاتك الخارجية:** الكاش هو الملك، هذا هو شعار الأزمات. قم بحصر مستحقاتك الخارجية وجدولتها زمنياً، أغلب العملاء يواجهون أزمة مثلك، لذلك يجب فتح تواصل مستمر وحوار هادئ في كيفية تقسيط هذه المستحقات أو وضع سقف زمني للدفع أو غيرها من الحلول التي تناسبك.

34. هيكلة المصروفات: عليك الاستعانة بمحاسب الشركة لمراجعة قوائم المصروفات وعمل تخفيض للأمور غير الضرورية وتأجيل بعض المصروفات غير العاجلة، تذكر دائماً في هذه المرحلة أن "الكاش هو الملك"، افعل كل ما يجب عليك فعله من أجل الاحتفاظ بالسيولة النقدية وعدم التفريط فيها لمدة 3 أشهر على الأقل. إذا قررت

تخفيض الأجور على سبيل المثال لتخفيض المصروفات فسيتعين عليك مراجعة درجات الهيكلة وحساب إيجابيات وسلبيات كل درجة:



35. **الدعم الحكومي:** وفقاً لتعليمات صندوق النقد الدولي، فإن الكثير من الدول ملزمة بتقديم دعم للشركات والعمالة بها، بالإضافة إلى قرارات الدول النشيطة في حماية اقتصادها. يجب عليك مراجعة المواقع الرسمية أو مخاطبة الجهات المعنية للحصول على معلومات بشأن شركتك وضمن أي شريحة سوف تستفيد من الامتيازات المقررة. كمثال، في هذا الخبر نماذج من قرارات الحكومات في بعض الدول.

36. **سلاسل التوريد:** إذا كنت تعتمد على استيراد منتجاتك من خارج دولتك فإن سلاسل التوريد قد أصابها بعض الخسارة والتأخير بسبب قيود الحركة والتنقل وتوقف المصانع في بعض القطاعات، يجب أن تفكر في بدائل للاعتماد على المنتج المحلي أو توفير مخزون كبير يكفي لعدة شهور قادمة.. على سبيل المثال إذا كنت تستورد ملابس من الصين، يمكنك متابعة بعض الأخبار عن هذه الصناعة من خلال هذا الرابط.

37. **التعاون مع المنافسين:** أحد استراتيجيات التسويق في وقت الأزمات "العابرة

للحدود"، هي بروتوكولات التعاون مع المنافسين لتقسيم تبعات الأزمة على الجميع أو تخفيفها. حاول صياغة بروتوكول تعاون واعرضه على بعض المنافسين، سواء في سياسة التسعير أو توفير المخزون أو الإنتاج المشترك أو الدعاية والإعلان المشترك .... الخ.

38. **التدريب والتأهيل:** الهدوء والثقة وبعض الخبرة بإدارة الأزمات والقدرة على التفكير العميق والتواصل الفعَال، هي أغلب ما تحتاج لتجاوز هذه الأزمة إلى بر الأمان. لا تتردد في طلب النصيحة أو الاستشارة، وخصص جزءا من وقتك للقراءة والتوعية الذاتية والتدريب الفني إن أمكن. في هذا الرابط أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير الأزمة، وفي هذا الرابط أهم مهارات القيادة اللازمة لمديري الأزمات.

39. **الكفاءة الشخصية:** ربما تكون الأزمة أكبر من قدراتنا وإمكانياتنا، لا بأس؛ فقد أثرت الأزمة على أكبر الشركات العالمية وكبار رجال الأعمال، يجب أن نهتم بالتدريب الذاتي وطلب الاستشارة لرفع كفاءتنا الشخصية لإدارة المرحلة. إذا لم تكن جاهزا، سيكون من الأمانة والمسئولية أن تطلب إعفاؤك من إدارة الأزمة وتكليف شخص آخر بها، وذلك في سبيل الحفاظ على مصلحة الشركة وسير العمل. تذكر دائما أن إدارة الأزمات لا تتطلب قدرات فنية فقط، بل القدر الأهم هو الثقة في الذات والهدوء والقدرة على التفكير العميق.. للمزيد عن مواصفات مدير الأزمة: يمكنك مطالعة هذا الرابط. كما يمكنك الاستفادة من نصائح هذا المقال أيضاً.

40. **البديل:** لأننا نواجه مرضاً سريع الانتشار، فكلنا معرضون له. نسأل الله السلامة لك. لكن يجب أن يكون لك نائباً مؤهلاً لإدارة الموقف في حال غيابك لأي سبب.. لكن لا تنتظر! ابدأ في إعداد نائبك من الآن وفوّض بعض مسئولياتك له.



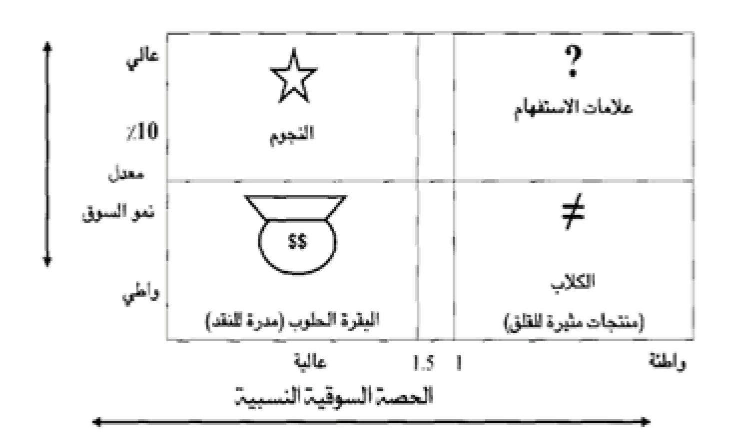
نحو معالجة التحديات الأكثر عمقاً

أولاً: تقييم مدى صمود الاستثمار/الشركة في السوق أثناء الأزمة:

محاولة استنتاج عوامل التأثير المتوقعة باستخدام مصفوفة بوسطن (BCG)، التي تعتمد على بُعديْن:

1. **معدل نمو السوق:** هو نسبة الزيادة السنوية في حجم السوق الكلي للمنتج (مثال: نمو سوق السيارات سنوياً؛ من 10 -15%).

2. **الحصة السوقية:** وهي نسبة المنتج من هذا السوق الإجمالي، (مثال: سوق السيارات الإجمالي عام 2019 حجمه 100 مليون دولار ومبيعات سيارة تويوتا في نفس العام هي 10 مليون دولار. أي أن حصة تويوتا من السوق 10%).



الحالة	الخصائص	الاستراتيجية

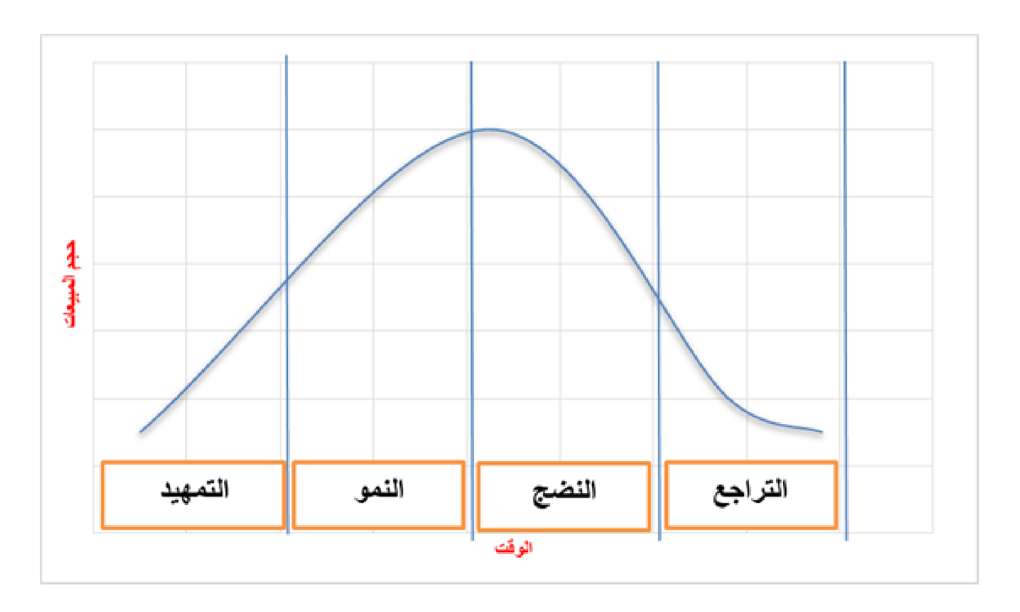
علامة الاستفهام	نسبة نمو السوق مرتفعة، والحصة السوقية للمنتج منه منخفضة. عادة ما تكون المنتجات الجديدة في هذه الخانة.	• في الظروف الطبيعية يكون القرار هو الاستثمار أكثر لحين وصول الشركة الى حالة (النجوم). • في ظل الأزمة الحالية: يجب إعادة تقييم مدى قدرة المنتج الجديد على النمو وأخذ حصة من السوق، ينبغي أن تكون معايير القرار كالتالي: 1. هل المنتج الحالي من منتجات خدمة الأزمة أم خارجها؟ 2. هل المنتج مرتبط بالأزمة فقط أم يمكن بيعه بعد انتهاء الأزمة بمعدل مرضي؟ 3. معيار الوقت: متي يبدأ زيادة الاستثمار في المنتج؟ الآن أم بعد الأزمة؟ 4. مقدار توافر السيولة اللازمة لضخ الاستثمار الجديد.
النجوم	نسبة نمو السوق مرتفعة والحصة السوقية للمنتج منه مرتفعة، وهذا هدف أي مستثمر.	• الاستراتيجية المتبعة في الظروف الطبيعية هي استمرار الاستثمار للمحافظة على هذه الحالة الإيجابية. • في ظروف الأزمة: سواء ضعف الطلب على المنتج أو ظل ثابتاً، ينبغي تطبيق خطة الطوارئ السابق ذكرها لعبور المرحلة المؤقتة بسلام. • تذكّر أنه بعد الأزمة المالية العالمية 2008 ارتفعت نسبة المستهلكين الذين قرروا تخفيض نفقاتهم لتوفير السيولة إلى 3 أضعاف.

		• لا ينبغي القلق الشديد من حالة الطوارئ الاقتصادية في هذه المرحلة، لأنها على الأغلب مؤقتة. • خطة إدارة المخاطر المستقبلية والاستعداد لمرحلة التداعيات لتعويض أي خسارة، ينبغي أن تكون هي الأولوية القصوى للإدارة العليا.
البقرة الحلوب	نسبة نمو السوق منخفضة لكن الحصة السوقية للمنتج عالية وهنا تكون الشركة قد وصلت إلى مرحلة النضوج.	• في الظروف الطبيعية، الشركة لا تحتاج الى ضخ استثمارات جديدة لتحقيق أرباح عالية، حيث أصبح المنتج جزءا من عادات وثقة المستهلكين. • في ظل الأزمة الحالية: غالباً ما تتأثر الشركات الكبيرة باضطراب "العمالة" وتنظيمهم وتذبذب سلاسل التوريد والنقل، كما أن خسائر انخفاض الطلب تكون مؤثرة أحيانا في السيولة. وتؤثر بشكل كبير في نسب المبيعات والأرباح. • ينبغي على الشركات الكبرى استخدام استراتيجيات البدائل، في بعض الأحيان تكون المشكلة في عدم قدرة الشركات على إيصال منتجها للعميل وليس في انخفاض طلب المستهلكين. • الحفاظ على السمعة في هذه المرحلة أولوية قصوى للحفاظ على ثقة المستهلكين.
الكلب	نسبة نمو السوق منخفضة والحصة السوقية للمنتج منخفضة كذلك.	• في الظروف الطبيعية: لن تستفيد الشركة من أي استثمار لأن نسبة نمو السوق نفسها منخفضة والمنتج غير قادر على الاستحواذ. والاستراتيجية المنطقية هنا هو عدم الاستثمار والتخارج.

		• في ظروف الأزمة: لا تكن عاطفياً، إذا كانت شركتك تحتضر؛ حوّلها إلى سيولة وامضي.. ستجد أفكار أخرى أكثر فاعلية للمستقبل.

ثانياً: تأثير الأزمة الحالية على دورة حياة المنتج:

يمر أي منتج بأربعة مراحل كما هو موضح بالشكل التالي. في الجدول المرفق محاولة دراسة تأثير الأزمة الحالية على كل مرحلة والاستراتيجيات اللازمة لها.



المرحلة	خصائصها	الاستراتيجية
المرحلة التمهيدية	• طرح منتج جديد لأول مرة في السوق. • المبيعات منخفضة وتنمو ببطء.	• مع انخفاض الطلب بسبب الأزمة الحالية، غالباً لا يحصل أي منتج جديد على إقبال من الجمهور، باستثناء المنتجات الخادمة على الأزمة (منتجات طبية مثلاً) أو منتجات الحاجات الأساسية للإنسان (الطعام والشراب). • يجب تأجيل انطلاق أي منتج جديد إذا لم يكن من "منتجات الأزمة".

	• الشق الفني مازال تحت التجربة والتقييم.	• يجب أن يكون لدى الشركة تصور وسيناريوهات صمود المنتج في السوق بعد الأزمة، من حيث مقدار الطلب، والعمالة والمخازن و...الخ. • كسب ثقة المستهلك في منتج جديد في وقت يعاني فيه من التشويش النفسي بسبب أجواء الأزمة، ليست مهمة سهلة. يجب أن يثبت المنتج الجديد جودته سريعاً وبسعر في متناول الشريحة المستهدفة. وفي كل الأحوال هناك مهمة شاقة تنتظر قسم التسويق بالشركة.
مرحلة النمو	• تسارع الطلب والمبيعات. • ازدياد حجم الحصة من إجمالي السوق.	• يتأثر المنتج - حسب طبيعته - بمعدل الطلب المنخفض بسبب تأثيرات الأزمة. إذا كان المنتج قد أثبت كفاءته في السوق فإن الأزمة قد تخفّض مبيعاته مؤقتاً. • الحفاظ على العملاء وعدم الغياب عن الساحة، هو التحدي الأكبر في هذه المرحلة. • تذكر دائماً: السيولة أهم من الأرباح في الأزمات، وفي هذا الدليل بعض الأفكار عن التسويق في ظل أزمة الكورونا.
مرحلة النضج	• تباطؤ عملية تسارع المبيعات لكن الأرباح مستقرة. • المنتج علامة مميزة في السوق، وله حصة مميزة من السوق الإجمالي.	• انخفاض حصة المنتج من السوق هو التحدي الأبرز في هذه المرحلة. • يجب بناء خطة بدائل لسلاسل توريد المواد الخام، وسلاسل ونقاط التوزيع. استراتيجية التعاون مع المنافسين ربما تكون صالحة في هذا المحور.

		• الحفاظ على سمعة الشركة داخلياً أمام موظفيها وخارجياً أمام عملائها تحدي كبير آخر. • التواصل الجيد مع المستثمرين والشركاء وإطلاعهم على التعديلات التي طرأت على خطة أرباح هذا العام، ومستهدفات المبيعات، سيزيد من ثقة وتفهم الجميع.
مرحلة التراجع	• المنتج يفقد جاذبية المستهلك أو تشبع السوق. • تناقص المبيعات بشكل متسارع.	• قرار التخارج من السوق هو قرار شجاع في كل الأحوال.. إذا كان المنتج ليس عليه طلب في الظروف الطبيعية وليس عليه طلب خاص بسبب الأزمة، فإنه غالباً لن يصمد مدة طويلة. • الإنعاش الأخير للمنتج في هذه المرحلة هو إعادة صياغة (خصائصه) ليلائم احتياجات السوق. • إدارة الموارد المالية والسيولة والديون -إن وجدت- هو التحدي الأكبر في هذه المرحلة.

ثالثاً: تقييم صمود الشركات الناشئة خلال الأزمة من منظور مراحل نموها:

المرحلة	الخصائص	الاستراتيجية
مرحلة الفكرة والتمويل	• ما قبل الوجود الرسمي للشركة، وهي مرحلة الفكرة وتقييم مدى قابليتها للنجاح عبر قياس عدة عوامل مثل: قدرات رائد الأعمال الشخصية أو قدرات فريق العمل - حجم السوق الإجمالي - الوضع	• ضع نفسك مكان المستثمر. هل يمكن أن تضخ أموالاً في فكرة ما زالت على الورق؟ وإذا كانت الفكرة ملائمة للمرحلة، ما هي الضمانات التي يجب تقديمها للمستثمر كي يقتنع بأهمية المنتج في هذا التوقيت؟

	المالي - ملائمة الحلول للمشكلة بنموذج الأعمال. • يمثل تحدي الوقت ومسارعة الزمن أهمية قصوى تجنباً لتقدم منافس آخر بنفس الفكرة. • المعلومات ودراسات السوق والجدوى الاقتصادية هي أحد ضمانات النجاح بعد ذلك. • البحث عن مصدر تمويل وإقناع أصحاب رؤوس الأموال، تحدي آخر حرج.	• إذا كان المنتج/الخدمة الجديدة من منتجات "خدمة الأزمة" سوف يتضاعف تحدي الوقت بالنسبة لك، لأن العالم يتسابق في مرحلة الطوارئ لإنهاء حالة الأزمة ومواجهة تداعياته. كما يجب أن تضمن أن المنتج/الخدمة له طلب في مرحلة ما بعد الطوارئ. • تذكّر: دراسة السوق وقت الأزمات يختلف عن دراسته في الظروف الطبيعية، ليس في الأدوات بل في التوجهات.
مرحلة التأسيس	• مرحلة التواجد الرسمي بعد اختبار الفكرة وقياس جدواها. • تركز هذه المرحلة على 3 عناصر رئيسية: 1. فريق عمل قوي. 2. عمل نموذج أولي للمنتج 3. استكمال دراسات السوق واختبار المنتج مع شريحة من العملاء الأوائل. • 25% من الشركات تخرج من السوق بعد سنتين، و50% من	• مواكبة الأزمة في هذه المرحلة من أصعب المراحل، حيث بدأت للتو تشكيل فريق ودفعت مصروفات التأسيس وإنتاج نموذج من المنتج. في حالة عدم وجود إيرادات بعد؛ سيكون التحدي الكبير هو تقليل المصروفات والعمل بأقل فريق والتركيز على قدرات الفريق الاحترافية لتعويض نقص العدد. • تذكّر: الوقت ليس صديقك المقرب، لا تعتمد عليه في هذه المرحلة وعامله كعدو. • في بعض الأحيان يضطر البعض إلى إيقاف مرحلة التأسيس برمتها إذا كان المنتج يعاني من اضطراب في معدل

	الشركات تخرج من السوق بعد 4 سنوات.	الطلب الكلي، ويهدف هذا التوقف إلى الاطمئنان إلى ظروف السوق أولاً لحين انتهاء الأزمة ثم معاودة الكرّة.
النمو	• مرحلة الأرباح والنمو، والتوسع في قاعدة العملاء. • تتميز هذه المرحلة بثلاث خصائص: 1. الإنتاج الكمي المتسارع مقابل نمو الطلب المتسارع. 2. التدفق النقدي ومعدل الربح. 3. وضوح خريطة التعامل مع المنافسين.	• تحدي السيولة في هذه المرحلة هو الأكثر خطراً. تذكّر دائماً: في الأزمات السيولة أهم من الأرباح. يمكنك استخدام أبسط معادلة لقياس نسبة الأمان لديك: فقط اقسم (الأصول الكلية) على (الالتزامات الكلية) وادرس النتيجة كالتالي: 1. أكبر من 1: مرحلة أمان. 2. يساوي 1: إنذار مبكر. 3. أقل من 1: أزمة. (وفي حال تواجد مخزون يجب أن تطرح قيمته من الأصول الحالية بنفس المعادلة). • يجب الاطمئنان إلى تدفق المواد الخام وإيجاد بدائل لها. • يجب التأكد من قدرتك على توزيع المنتج بشكل سلس • الاهتمام بالموارد البشرية في هذه المرحلة وخاصة مندوبي المبيعات والتسويق.
	• مرحلة الاستقرار، وتتميز	• إذا لم يتأثر منتجك بانخفاض معدل

التوسع	بزيادة الإنتاج الكمي والنوعي وتزايد المنطقة الجغرافية المستهدفة. ● المنتج قد أثبت نفسه ونال ثقة المستهلكين في العديد من القطاعات. ● إدارة الموارد البشرية في ظل التوسعات الجديدة هي أبرز التحديات في هذه المرحلة. ● تخطيط عملية التوسعات يجب أن تتم باحترافية شديدة لتأمين أي أخطار محتملة وللحفاظ على مستوى التدفقات النقدية.	الطلب فإن التحدي التالي هو تحصيل المستحقات من العملاء. لا تنس أن لديهم أزمة أيضاً في السيولة ربما. تفاوض معهم وحاول جدولة المستحقات بما يتناسب مع ظروف الطرفين. ● حتى ولو كان منتجك من ذوات الطلب العالي بالأزمة، فإن قرار فتح فروع جديدة في بقاع جغرافية مختلفة يجب أن يتم بحذر شديد. فضلا على أنه مع توقف حركة التنقل العالمي فإن قدراتك على التوسع الجغرافي ستواجه معوقات كثيرة. ● تذكّر: مرحلة الطوارئ ليست هذ الازمة، الأزمة الحقيقية هي "مرحلة التداعيات".
التخارج	● مرحلة الأسئلة الحرجة، هل استمرار التوسع أفضل أم بيع الشركة كلياً أم طرح أسهمها للبيع الجزئي أم ارتقت لمرحلة الاكتتاب العام؟ هل هناك فرصة كافية للنمو في المستقبل من الأساس؟ هل الشركة مستقرة من حيث السيولة والإيرادات ومستعدة لمخاطر المستقبل؟ هل الإدارة الحالية للشركة ملائمة لكل المراحل؟	● تماماً مثل المرحلة الأولى يجب أن تواجه هذه الأسئلة. من سيدفع الآن سيولته النقدية لشراء شركة أو سهم؟ ما هي المحفزات التي ستقدمها لهم؟ ماذا ستفعل خلال اضطراب سوق الأسهم؟ ● هل قرار تأجيل التخارج تكلفته أكبر من بيع الشركة بسعر أقل خلال مرحلة الأزمة وتداعياتها؟

	• في حال قرار البيع، سوف تكون هناك مرحلة جديدة من التفاوض تحتاج لأدوات وأشخاص مناسبين لها.	• هل لديك فريق المفاوضات المحترف لإجراء هذه المخاطرة في زمن اللايقين؟

المصادر والمراجع

- Boston Consulting Group.
- Goldman sachs.
- Harvard business review.
- .Mckinsey and company
- Society for Human Resource Management (SHRM).
- Corporate Finance Institute (CFI).

يسعدنا تلقي تقييمكم لهذا الكتاب عبر هذه الاستمارة، أراءكم ومقترحاتكم تمثل قيمة عالية

https://forms.gle/f9eGVRZncEGgNF8r8

Mahmoud Shouman



Mechanical engineer... Master of Business Administration ... worked as a project manager in many companies ... founder of one of the training and talented care institutions … Freelance researcher in some study centers … Interested in Administrative and Economic sciences and Entrepreneurship.

" Site for management metrics andADVISORThe manager of the " consultations.

Contact:

SHOUMAN2025@GMAIL.COM

linkedin.com/in/shouman85/